

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 3 (2008) : 1 - 38
www.univ-ghardaia.dz/index.php/dz/component/content/article?id=130

دراسة مدى تأثير الدافع للإنجاز لدى إطارات الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية على اتجاهاتهم النفسية نحو التسيير الاستراتيجي

أ/ محمد قشار قسم علم النفس المركز الجامعي ـ غرداية

مقدمة:

يقوم هذا البحث الميداني على دراسة طبيعة اتجاهات الإطارات المسيّرة في المؤسسة الاقتصادية نحو نموذج التسيير الاستراتيجي كخطوة أولى نحو تطبيقه ميدانيا

والتسيير الاستراتيجي وظيفة ومهام الإدارة العليا، والتي يقع على عاتقها الإجابة على أسئلة حرجة من قبيل من نحن؟ وماذا نفعل؟ لماذا قامت المؤسسة أصلاً؟ ماهي رؤيتها للمستقبل؟ وما هي رسالتها وأهدافها؟ واستراتيجياتها؟ أسئلة من شأنها أن تسمح للمؤسسة بالتوجه أكثر نحو المحيط الخارجي، ونحو المستقبل. كما تعتبر هذه المهام من الأمور التي لا تكفي النوايا الطيبة، أو مجرد التعرف عليها كي يستطيع الإطار تبنيها، قبل محاولة تطبيقها ميدانيا، أو حتى أخذها مأخذ الجد، إذا كان لا يملك مؤهلات وخصائص في شخصيته تدفعه بقوة وإلحاح نحوها، أو على الأقل تساعده على الاحتفاظ بمستوى عالي من النشاط المتواصل والمستمر، وربما المرهق في بعض الأحيان، لكي يجاري المحيط بكل حيثياته، ومصير المؤسسة بَادٍ بين عينيه.

من هنا تظهر بوضوح جوهر الإشكالية المطروحة في البحث الحالي وهي: هل هناك علاقة بين الدافع للإنجاز واتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي؟

وقد أثبتت النتائج أن هناك فروق في مستوى الدافع للإنجاز لدى إطارات الإدارة العليا، ومنه فروق في الاتجاهات بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز وذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو أبعاد نموذج التسيير الاستراتيجي.

في حين لم تظهر الدراسة الحالية أي تأثير للخبرة المهنية، ولمستوى التعليم في الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي.

مقدمة

مع تطور مفهوم تسيير المؤسسة الاقتصادية، وسرعة التغيرات في محيط اقتصاد السوق وشدة تأثيرها على المؤسسة، ومع رغبة الجزائر الملحة للانضمام إلى منظمات إقليمية ودولية سياسية واقتصادية كالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والمنظمة العالمية للتجارة، أصبح من الضروري في إطار هذا التحول رفع مستوى اهتمام إطارات الإدارة العليا بالمستقبل الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، بالاعتماد على أسس وأساليب تسييرية يتضمنها نموذج التسيير الاستراتيجي، الذي يسعى إلى رفع مستوى اهتمامات الإدارة العليا من مجرد التعامل مع العمليات اليومية، إلى الاستكشاف والتعامل في المستقبل البعيد، مع عدم إهمال الماضي وإدراك الحاضر، وهذا لاكتشاف الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي.

ولهذا فإن الاهتمام بفئة المسيرين وإطارات الإدارة العليا ينصب على دراسة وفهم السياق الثقافي والنفسي- الاجتماعي الذي يتحكم في سلوكات، اتجاهات، حاجيات ودوافع، وطموحات هؤلاء، وعلى طريقة تفكيرهم وعملهم، باعتبارهم جزء هام من الموارد البشرية، وبل القدوة في كل شيء، والتي تعتبر موارد متجددة ونادرة في نفس الوقت، وباستطاعتها التكيف مع جميع التفاعلات الحاصلة في المحيط.

ولتأكيد هذا التوجه أو نفيه ارتأينا أن يكون موضوع اهتمامنا في هذا البحث يدور حول دراسة اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، أو بالأحرى نحو المهام الرئيسية المنوطة بهم، كخطوة أولى للوقوف على مدى إمكانية نجاح إدخال هذا النموذج إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منطلق الاستقلالية في التسيير، وفي اتخاذ القرارات، لأن وجود الإرادة القوية والميل الإيجابي نحو هذه الأبعاد وتوفر الدافع لإنجازها، قد يكون نقطة تحول أساسية نحو تطبيق النموذج، ومحاولة التكيف مع متطلباته.

الإشكالية:

لقد مرّت عملية التسيير في الجزائر بظروف حساسة وغير مستقرة منذ الاستقلال، أثرت وبشكل مباشر على أداء المؤسسات والمجتمع، أفرزتها أنظمة اقتصادية متتابعة ومتناقضة أيديولوجيا، تم فرضها بشكل لم يراعي حاجيات المؤسسة التنظيمية والاقتصادية. هذا وقد أفرزت هذه التغيرات التنظيمية تغيرات نفسية واجتماعية، خاصة لدى الإطارات المسيّرة، أثرت وبشكل واضح على أدائهم والتزاماتهم المهنية، وحالت دون تكوين معايير محددة، أو نظام قيمي واضح المعالم يوجه سلوك هذه الإطارات، فكانت المؤسسات كنتيجة لذلك عرضة لهزات عنيفة، ولضغط المنافسة الخارجية، الشيء الذي يفقدها فعليا الحرية في اتخاذ القرار.

لقد أقرّت الجزائر أخيرا إصلاحات اقتصادية عميقة تتطلبها عملية الانتقال إلى اقتصادِ سوقٍ كفيل بتطوير منهجية تفكير المؤسسة، تحسين تنافسية آلة الإنتاج الوطني، تأمين حرية المنافسة، مرونة الاقتصاد الوطني، وفي الأخير التوفيق وبصفة مستمرة بين العرض والطلب. الشيء الذي قد يثير دافعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة، لتبني منهجية وأساسيات اقتصاد السوق، آخذين بعين الاعتبار التحولات التكنولوجية والصناعية، وحتى التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية

إن الآلية الأكثر قدرة على تبني هذه التغيرات السريعة في المحيط، والتي تأخذ في الحسبان التغيّر على مستوى التفكير وحتى على مستوى الفعل، هي مفهوم الاستراتيجية أو نموذج التسيير الاستراتيجي Le management stratégique والذي يعني باختصار وظيفة ومهام القيادات العليا في أية مؤسسة. ويهتم التسيير الاستراتيجي بإعداد المؤسسة للتعامل مع التغيّرات التي تجتاح العالم الآن في سياق التحوّل من اقتصاد الإنتاج L'économie de production إلى اقتصاد الاستهلاك L'économie de consommation كالاندماجات، التكتلات والعولمة الاقتصادية وزوال الحدود، الثورة المعلوماتية، عالمية الإنتاج والتوزيع والمنافسة وعدم التموقع، تقلص مدّة حياة التكنولوجيا والمنتجات، وزيادة توقعات المستهلكين والعملاء وحتى العمال والموظفين. (Hamadouche Ahmed 1997, P 6-7) لذلك أصبح السؤال الآن هو كيف يتم الارتقاء لمواجهة مثل هذه التحديات العالمية؟

إن الأمر يقتضي من المؤسسة البحث والتحليل والتفكير استراتيجيا لإيجاد رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وفيه توضح الرسالة التي تميزها، والأهداف المراد تحقيقها، وكذا المسارات التي تتبعها والملائمة لظروفها، وهذا طبعًا لا يمكن أن يتحقق بالاكتفاء فقط بالأسلوب التقليدي في التسيير الذي يركز على الكفاءة التنظيمية، للوصول إلى الأهداف الأساسية.

وفي سياق متصل قام معهد Massachusetts Institute of Technology في الفترة ما بين عامي 1985– 1995 بدراسة حول أخطر القضايا التي تواجه قطاع الأعمال في حقبة التسعينات، في اثني عشر مؤسسة من كبريات المؤسسات الأمريكية، حيث تناولت الدراسة التي أطلق عليها المناجمنت في التسعينات Management in the 1990's مدى التغير الطارئ على المؤسسات التي تمارس مختلف الأنشطة المنتجة، نتيجة المنافسة والاضطرابات الاقتصادية، والدور المتزايد لتكنولوجيا الأعمال، وما ترتب عنه من ظهور أنماط تنظيمية جديدة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي أن أهم تخصص تحتاجه حقبة التسعينات وما بعدها هو التسيير الاستراتيجي، الذي لا يرمي فقط إلى إيجاد استراتيجية المؤسسة، ولكن أيضا تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجية، وحيث أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل لب وجوهر التسيير عند مستوى الإدارة العليا، بل أصبحت الكفاءة في التفكير استراتيجيا هي الميزة التنافسية الرئيسية، لأننا فعلا قد دخلنا مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية. (جارات بوب وآخرون 1998، ص 282)

وانطلاقا من هذا الطرح، هل يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى نظام تسييري استراتيجي يستطيع أن يحدث ذلك التطابق بين رسالتها وأهدافها، والمحيط الذي تعمل فيه؟ وإذا كان كذلك فإن الأمر يتطلب إجراء تغيير تنظيمي يمس كل المستويات الفردية والجماعية، وكذلك الجوانب التقنية والبشرية لعملية التسيير، ولكن هل يمكن أن نتبنى نظام ما أو نطبقه ونحن لا نعتقد فيه أصلا؟ إذا كان هناك تصور وتوجه إيجابي نحو التغيير، فكيف يمكن للإطارات أن يجسدوا ذلك التصور في الواقع، إذا استمرت أهم العناصر المؤثرة في المؤسسة، من القاعدة إلى القمة، تتحدث عن الماضي؟.

ولهذا كان من الضروري قبل إحداث أي تغيير تنظيمي، إجراء دراسات وبحوث تحاول فهم الاتجاهات والحاجات والدوافع التي تتحكم في سلوك الأفراد، وخاصة المسيرين منهم، وتُوَجهُهُم نحو تحقيق أغراض معينة، وكذلك الملامح الرئيسية لسلوك

الأفراد والجماعات في المؤسسة، وذلك في إطار التغيير التنظيمي.

والتسيير الاستراتيجي كما سبق ذكره وظيفة ومهام الإدارة العليا، والتي يقع على عاتقها الإجابة على أسئلة حرجة من قبيل من نحن؟ وماذا نفعل؟ لماذا قامت المؤسسة أصلاً؟ ماهي رؤيتها للمستقبل؟ وما هي رسالتها وأهدافها؟ أسئلة من شأنها أن تسمح للمؤسسة بالتوجه أكثر نحو المحيط الخارجي، ونحو المستقبل.

ومهام الإدارة العليا، التي تتضمن عدّة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والتوجيه، والمراقبة لأعمال الآخرين، تتطلب كفاءات مكتسبة في التسيير والتنسيق والاتصال والعلاقات، كما تتطلب خصائص شخصية، قدرات وطبائع متعددة، كالقدرة على التحليل والتفكير، تقييم البدائل، تنسيق مختلف الآراء مع اختلافها، وتتطلب أيضا القدرة على التحرك السريع الحاسم، الدافعية القوية، الجرأة والشجاعة الفطرية، وكذلك الاعتماد على الأفكار، المفاهيم، القيم، والأرقام الاعتبارية النظرية، وتتطلب أكثر تفهما ووعيا إنسانيا، وتعاطفا واهتماما شديدا بالناس واحترامهم (دراكر 1985، ج1، ص23)

وعليه هل المسيرين الذين تم تنشئتهم على قيم واتجاهات وأنماط سلوكية معيّنة في الأنظمة التسييرية السابقة مستعدون للتغيّر والتكيّف مع نظام اقتصاد السوق المراد تطبيقه؟.

إن إطارات الإدارة العليا كأفراد يلعبون أدوارا اجتماعية متعددة بتعدد المؤسسات التي ينتمون إليها ويساهمون في نشاطها، فهم بذلك قد يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقهم، مدى تقبلهم للمخاطر، مدى استجابتهم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مدى حرصهم على تحقيق الربحية، مدى اهتمامهم بأدوارهم وبالأجل الطويل، ونمط القيادة الخاص بهم وغير ذلك، إنّ هذا الاختلاف في هذه المعايير النفسية– الاجتماعية إنما يشير إلى اختلاف في أنماط شخصية المسيرين، وبالتالي الاختلاف في القدرة على تحمل المسؤولية في المهام ذات المخاطرة، في الاستعداد للنمو الذاتي، في المثابرة والإصرار على تجاوز العقبات سعيا لمستويات أعلى من التفوق، وأيضا الرغبة في الأداء الفعال، وفي التأثير على النتائج، وفي الاهتمام ببناء وتوقع المستقبل، وهي خصائص كفيلة متى توفرت في أي إطار، بأن تميزه بما يسمى بالدافع للإنجاز، وهو حسب ماكليلاند Mc Clelland 1953 يشير إلى "الرغبة في الأداء الجيد، والنجاح في وضعية تنافسية، طبقا لمعايير تفوّق

معينة".(حداد نسيمة 2001، ص 30) أما بالنسبة أتكنسون Atkinson 1964 فيرى أن "الدافع للإنجاز هو تلك الرغبة الجامحة في العمل" ووصفه بالتوجه الذي يشجع الحث والإصرار على السلوكات والأهداف ذات الصعوبة المتوسطة، والتي يمكن وصفها بالواقعية والممكنة. (محمد خليفة 2000، ص 91)

ولأن نموذج التسيير الاستراتيجي وبالتالي مهام الإدارة العليا، تتطلب القدرة على التفكير استراتيجيا، تحليل المحيط وتقييم البدائل الاستراتيجية، اتخاذ قرارات المستقبل في الحاضر، والتحرك السريع نحو هدف معين، فإن قوة الدافع للإنجاز كما تم وصفها تعتبر لا محالة عامل حاسم يساعد إطارات الإدارة العليا على الارتقاء والرفع من طموحاتهم ومعنوياتهم للتوجه أكثر نحو المستقبل ونحو المحيط الخارجي، حيث المخاطرة في ظل عدم التأكد، وكذلك الإصرار على تصميم رسالة المؤسسة وأهدافها لتحقيق ميزة تنافسية في محيط الأعمال، والتحدي من أجل الارتقاء والنمو الذاتي، ومحاولة اكتساب المهارات الضرورية لإدارة التغيير، كما تولد لديهم راحة وطمأنينة نفسية وعقلية تقلل من الضغط النفسي– المهني، والتعب الذهني والجسدي وغيرها من المؤثرات السلبية التي تضعف الدافع للإنجاز لديهم، وتقلل من كفاءتهم وفعاليتهم.

وهنا يمكن طرح إشكالية البحث كما يلي: هل هناك علاقة بين الدافع للإنجاز واتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي؟ أو بالأحرى نحو أبعاد النموذج وهي نموذج التفكير الاستراتيجي، تحليل المحيط، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وصياغة البدائل الاستراتيجية؟

ولتحديد أبعاد هذه الإشكالية بما يساعد على الإجابة عنها فإننا نطرح جملة من التساؤلات الخاصة كما يلي:

أ– ماهي اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التفكير الاستراتيجي، تحليل المحيط، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وصياغة البدائل الاستراتيجية؟

ب– هل يؤثر الدافع للإنجاز لدى الإطارات في اتجاهاتهم

ج– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز، ومتوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو

نموذج التسيير الاستراتيجي؟

فرضيات البحث:

انطلاقا من إشكالية البحث ومجموع التساؤلات يمكن صياغة فرضية البحث كما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الدافع للإنجاز، ومتغيّر اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي.
2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو نموذج التسيير الإستراتيجي.
3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز، ومتوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو نموذج التفكير الاستراتيجي، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة الاستراتيجية، تحليل المحيط، وصياغة البدائل الاستراتيجية.
4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

أهداف البحث:

إذا كانت دراسة الاتجاه مهمة لمعرفة الرأي المستقر نسبيا نحو مختلف المواضيع، فإنّ دراستها تبقى كذلك كلما استجدت المواضيع التي يتطلب تبنيها وجود نزعة وميل إيجابي نحوها، خاصة في ظل الواقع الاقتصادي الحالي والمستقبلي المتميز بالمنافسة الداخلية والخارجية، ومن ثم يمكن أن نحدد أهداف البحث في النقاط التالية:

1- إبراز أهمية دراسة طبيعة الاتجاهات نحو الأساليب ونظم التسيير المعاصرة كخطوة أولى نحو تطبيقها.
2- إبراز أهمية تنمية الاتجاهات الموجبة، والدافع للإنجاز، ودورها في تبني نموذج التسيير الاستراتيجي.
3- خطوة تمهيدية لدراسات أعمق للسلوك التنظيمي في إطار نظام التسيير الاستراتيجي.

الدراسة النظرية :

سنركز في هذا العرض على تحديد وتعريف أهم المصطلحات الواردة في البحث، والتي تخدم إشكالية وأهداف البحث، محاولين في سبيل ذلك تحديد التعريف الإجرائي الذي تبني عليه الدراسة الميدانية، كما يلي:

1- الاتجاهات النفسية

الاتجاهات عبارة عن استجابات الفرد نحو أو ضد بعض الأشخاص أو المواقف أو القضايا المعروضة عليه، والتي يمكن أن تكون محل خلاف وجدال بين الأفراد. وتتكون الاتجاهات من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد، فهو ميل مكتسب بالخبرة والتفاعل مع المحيط الخاص بالفرد، وثابت ثباتا نسبيا في الزمن، والاتجاه ليس هو السلوك ذاته، ولكنّه قد يدفع نحو السلوك، فهو يساعد على التفكير ورد الفعل بطريقة منظمة ومتسقة. وتكون الاتجاهات إما إيجابية أو سلبية، عامة أو نوعية، سرية أو علنية، وضعيفة أو قوية.

عرف جوردن ألبورت G. W. Allport 1935 الاتجاه "بأنه حالة من الاستعداد العقلي والعصبي، التي تكونت خلال التجارب والخبرات السابقة التي مرَّ بها الإنسان، والتي تعمل على توجيه الاستجابة نحو الموضوعات والمواقف التي يتضمّنها المحيط". (السيد أبو النيل 1985، ص 449) أما ثرستون Thurstonne 1929 فعرف الاتجاه نفسه بأنه "درجة الشعور الإيجابي، أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السيكولوجية (رمز، قضية، فكرة)". (عبد الرحمان عيسوي 1984، ص 44)

هذا وقد عرف كل من لاندي واترومبر Landy et Trumbo 1976 الاتجاه بأنه "إحساس، أو اعتقاد، أو نزعة ميل نحو موضوع سيكولوجي". (مصطفى عشوي 1992، ص 118)

ولما كان المسير دائما هو المثال، وما يعتقد هو ما سيحوله إلى سلوك أو عمل، وما يعمله هام وخطير، فإن معرفتنا بالمسير أو باتجاهاته نحو بعض القضايا التنظيمية الجديدة التي يتضمنها نموذج التسيير الاستراتيجي،ودوافعه لها الأهمية نفسها، وهي أهمية تفوق معرفتنا بالنظم والأساليب التسييرية نفسها.

وتؤثر الاتجاهات على شخصية الإطارات، من خلال التأثير على أسلوب تفكيرهم وسلوكهم، وتشكل مع الاتجاهات المتقاربة شبكة تضفي النظام والنمطية على شخصياتهم،

خاصة تلك التي نشأت في الأنظمة التسييرية السابقة، أو من خلال التجارب المبكرة في الوظائف الإدارية التي أتوا منها، بحيث تصبح في الواقع سمات شخصية الإطار، وتكون أكثر فعالية ومقاومة للتغيير، كما أن إدراك الإطار لموضوع الاتجاه الجديد يتم على أساس خبراته، واتجاهاته السابقة نحو هذا الموضوع، أو بتعميم الخبرات والاتجاهات السابقة عن الأنظمة التسييرية على موضوع التسيير الاستراتيجي. لكن هذا كله لا يمنع من إمكانية تغييرها متى توفرت الإرادة والظروف المواتية، وتم انتهاج خطط دقيقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو موجود فعلاً من الاتجاهات وطبيعتها، وما ينبغي أن يكون في المستقبل، مع استغلال أمثل للمتناقضات وتدعيمها إيجابا أو سلبا، هذا مع اعتبار الإنسان كل متكامل.

2- الدافع للإنجاز

يشير الدافع للإنجاز كما يعرّفه ماكليلاند Mc Clelland 1953 إلى أنه "الرغبة القوية في العمل، وفي الأداء الجيد، النجاح في وضعية تنافسية طبقا لمعايير تفوق معيّنة"، (عبد الحفيظ مقدم 1997، ص 147) بمعنى كفاءة، فعالية، تحقيق الأهداف.

هذا ويؤكد ماكليلاند وزملاؤه 1953 أن الدافع للإنجاز يشير إلى "استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته، في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الرضا، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز". (خليفة 2000، ص 90)

فالدافع للإنجاز عبارة عن استعداد مكتسب، ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق، أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع معين من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء معايير محددة. وهو هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك، في المواقف المحفزة والمثيرة.

ويرى علماء النفس أن الدافع للإنجاز ليس من الشروط الضرورية لبدء العمل فحسب، بل إنّه ضروري للاحتفاظ باهتمام الفرد وزيادة جهده، حيث يؤدي إلى تركيز الانتباه وتأخير الشعور بالتعب، فيزيد الإنتاج ويتحسن الأداء بمفهومه الواسع.

وقد أشار هرزبرج Herzberg 1978 في كتابه "العمل وطبيعة الشخص" إلى أن العامل يتميّز بخصائص معينة تشجعه أو تؤدي به إلى تحديد واكتشاف وإنجاز فعل ما،

وكذا التقدم وإضافة شيء لوجوده، وهذا ما يمثل طموحاته، والتي يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار في رسم سياساتها وأهدافها المستقبلية. (Herzberg F, 1978, P 183) وهي خصائص يمكن وصفها بأنها سمات الشخص المنجز. وقد أوضح سنج وكومبز 1959 أن السلوك يتزود بالقوة والطاقة من خلال المحاولات المستمرة من جانب الفرد للمحافظة على مفهومه عن ذاته وتعزيزه وترقيته. (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور 1979، ص9)

أما في هذا البحث فإننا نقصد بالدافع للإنجاز بالرغبة الواقعية لدى إطارات الإدارة العليا نحو تكييف واقع المؤسسة مع المحيط الذي تعيش في إطاره، وهذا من خلال وضع رؤية ورسالة استشرافية للمستقبل، وأهداف استراتيجيه، انطلاقا من تحليل المحيط الداخلي والخارجي. ويستثار هذا الدافع عند إطارات الإدارة العليا في وضعية المنافسة الشديدة، وبفعل التحولات الحادة والسريعة في المحيط، والرغبة الملحة للتغلب على الآخرين، وقيادة السوق، وفق معايير السوق التنافسي الحر، للبقاء والاستمرارية.

3- نموذج التسيير الاستراتيجي

نموذج التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن حصيلة تطور العملية التسييرية والإدارية، ويشمل مبادئ وأسس ونظريات أثبت التجربة صحتها، كما يركز على وظائف التسيير العامة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، والمراقبة. ويعود ظهور ورواج مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية وتعني " فن القيادة، أو الكيفية التي يستخدم بها القائد، القوى المحيطة به لتحقيق النصر في الحرب (عايدة سيد الخطاب 1985، ص 33 ، مباركة سواكري 1996، ص 20)، ويرتكز هذا الفن على بعض المبادئ القابلة للتغيّر.

إن استعمال مفهوم الاستراتيجية في ميدان تسيير المؤسسات تطور بالتوازي مع ظهور محيط للأعمال أكثر تنافسية وديناميكية، وذوو تحولات وتغيرات جد سريعة، مما تطلب من هذه الأخيرة امتلاك قدرات تكيّف عالية لاغتنام أفضل الفرص وتجنب التهديدات. وهذا لن يتأتى لها دون استعمال طرق تحليلية وتفسيرية في عملية اتخاذ القرار، وأيضا دون هيمنة توجه التفكير استراتيجيا على تصرفات المؤسسة.

وقد عرف أحمد ماهر 1999 الاستراتيجية بأنها "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص المحيط، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، سعيا

لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. (أحمد ماهر 1999، ص 20)

ويرى الكاتب نيل علي شغت الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوفرة لديها، لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم".(عايدة 1985، ص39) ويضيف Higgins أن الاستراتيجية تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع محيطها "هي إذن عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل"(غالب1998، ص15)

ويمكن تلخيص مجال نموذج التسيير الاستراتيجي في اهتمامه بالمشاكل الاستراتيجية، التي لا يتوقف إيجاد الحلول لها على القدرات المنطقية وحدها لإطارات الإدارة العليا، بل تتطلب أيضا امتلاك قدرات تحليلية لتحديد وضعية المؤسسة، وتحديد معطيات المحيط، وأكثر من ذلك امتلاك قدرات على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا كما يلي: (حامد رمضان 93– 1994، ص 20)

1– تحديد رسالة المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية، وصياغة البدائل الاستراتيجية.

2– إعداد السياسات المساعدة لتنفيذ، ورقابة الخطة الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

3– إدارة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى أعمال ونتائج.

4– القيام بعملية التقييم والرقابة، من أجل معالجة الانحرافات وتعديلها وتصحيحها.

وللاستراتيجية حسب تصور هارفارد بعدين مرتبطين فيما بينهما، وأساسيين في نفس الوقت، وهما صياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية. حيث أن صياغة الاستراتيجية تبقى مهمة جوهرية من مهام المسير العام للمؤسسة (أو الإدارة العليا)، وتأخذ في عين الاعتبار العناصر التالية: (Richard G. Hamermesh 1993, P 395-396)

1– اكتشاف الفرص في المحيط الخارجي وكذلك التهديدات، مع تحديد عناصر القوة والضعف في المؤسسة (المحيط الداخلي).

2– اعتبار القيمة الشخصية لأهم المسؤولين المكلفين بتطبيق الاستراتيجية.

3– تحديد ما ينتظره المستهلكين من المؤسسة.

لقد زاد الاهتمام في هذه المرحلة، بدراسة وتحليل عوامل المحيط للتعرف على

مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات نتيجة تعقد المؤسسات وكبر حجمها، وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي فيها، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة فكان الاهتمام بالمحيط الداخلي كما كان على المحيط الخارجي، وإلى ما وراء الموردين والمنافسين (المحيط القانوني والسياسي ...).

إن تطبيق هذا الأسلوب التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، يتطلب إجراء تغيير تنظيمي قصد الانتقال من تسيير بيروقراطي للعمليات، يخضع لمعايير سياسية وتدخلات الدولة، إلى تسيير استراتيجي فعال ومرن يتكيّف بصفة مستمرّة مع تحولات المحيط الداخلي والخارجي، كما يتطلب الانتقال من التخطيط الذي يركز على معطيات عامة ووضعيات سابقة، وعلى الطاقات الفيزيائية، إلى التخطيط الذي يوجه النشاط والتفكير نحو مستقبل المؤسسة، ويركز على طرق التحليل الاستراتيجي، وهذا الأخير بدوره يتطلب التخلي عن إدارة الأعمال الروتينية والتنظيم الداخلي لصالح تنظيم التغيير، لإيجاد الظروف الملائمة لتطبيق التوجهات الاستراتيجية.(Hamadouche Ahmed 1997, P 8) وحيث أن منطق السوق هو منطق شامل وعالمي، يصبح من غير الممكن فهم وتصوّر تأدية وظائف المؤسسات الاقتصادية خارج الاقتصاد العالمي الذي يوجد ضمنه الاقتصاد الجزائري، لكن مع مراعاة السياق الثقافي، الاقتصادي، الاجتماعي، والسياسي لهذا الأخير.

وتبرز أهمّية دراسة السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي للمؤسسة الاقتصادية والمحيط الذي تنشط فيه، في كون أن نموذج التسيير الاستراتيجي يركز أساسا على التحليل الاستراتيجي لهذا السياق والذي على أساسه تحدد المؤسسة رسالتها الخاصة وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي صياغة استراتيجياتها التي تسمح لها بالتكيّف مع ذاك السياق. حيث لا يوجد بديل استراتيجي واحد متكامل وشامل لكل الحالات، وإنما توجد مجموعة بدائل استراتيجية متكاملة تعالج أبعاد الحالة الواحدة (قشار2005، ص7

ويمكننا أن نستنتج أيضا أن التسيير الاستراتيجي لا يقدم نموذجا معياريا محددا، وإنما بنية منهجية متطورة، مرتبطة بتساؤلات ومتغيرات المحيط، فلا توجد هناك أجوبة نهائية، أو حلول جاهزة، فكل ما يقدمه هو تكوين البصيرة، والقدرة على التفكير والتحليل

استراتيجيا، ووضع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل،

وإيجاد هذا المستقبل، أو التأثير فيه على الأقل بما يحقق ميزة استراتيجية للمؤسسة، للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال.

الدراسة الميدانية

1- منهج البحث

اعتمد في انجاز البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات كما هي موجودة في واقع المؤسسة الاقتصادية، بدقة وموضوعية، ثم تصنيفها وتحليلها تحليلا كميا وكيفيا، باعتماد الطرق الإحصائية، من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير (المتغيرات) على الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي محل الدراسة.

2- مكان إجراء البحث الميداني

اقتصرنا هنا على المؤسسة الاقتصادية العمومية الإنتاجية والتسويقية المتواجدة في محيط ولاية الجزائر لاعتبارات عدّة منها:

1- إن عملية التحول نحو اقتصاد السوق التي تشهدها الجزائر، تعني بالدرجة الأولى إعادة تحديد هوية وأغراض المؤسسات الاقتصادية العموميةEPE/SPA . وكذلك لدور وأهمية تلك المؤسسات في إنجاز هذا التحوّل.

2- الوضع المعقد للإطار التنظيمي في هذه المؤسسات، والناتج أساسا من تتابع الأنظمة الاقتصادية والتنظيمية المطبقة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والخبرة الميدانية الطويلة، والتراكمات الكبيرة في مجال التسيير.

3- كما أن حصر مجال التطبيق في هذا القطاع الاقتصادي يجعل من الرهانات والتحديات التي تتعرض لها الإطارات المسيرة متقاربة جدا، وكذلك الخصائص الشخصية، والتنظيمية، والفيزيقية لمحيط العمل.

ونظرا لصعوبة المهمة واعتبارا لعامل الزمن، لم يكن القصد من اختيار تلك المؤسسات أن تكون ممثلة لمجتمع البحث بأكمله، بقدر ما كان الهدف الرئيسي من اختيارها يتركز قدر الإمكان على، تمثيلها لمتغيرات البحث الأساسية، ثقلها الاقتصادي

وسمعتها في السوق الوطنية، واعتبارا للتجاوب الفعال الذي تبديه في التعامل مع الباحث،

من هنا فقد بلغ عدد مواقع البحث 27 مؤسسة

3- عيّنة البحث:

يتمثل مجتمع (عينة) البحث في هؤلاء الأفراد الذين يتبوؤون أعلى المناصب في هرم السلطة (الهيكل التنظيمي)، ويقع على عاتقهم تحقيق بقاء واستمرار ونمو المؤسسة، ولا يهم في هذه الحالة أن يكون الإطار حامل لدبلوم التعليم العالي أو لا، مادام أنه حصل على ترقية أهّلته لهذا المنصب بعد مسار وظيفي ومهني طويل، ولا حتى نوع منصبه أو أقدميته فيه. وعملية الاختيار تمت بشكل عشوائي غير مقصود لمجموعات طبيعية من المجتمع الأصلي، بمعنى الاختيار يكون على المؤسسات وليس على الأفراد (عينة تجمعية)، وإذا ما اختيرت أي مؤسسة فسيأخذ بعين الاعتبار كل الإطارات الذين تشملهم خصائص العيّنة السابقة الذكر.

4- أدوات القياس:

استخدم لدراسة العلاقة بين الدافع للإنجاز واتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي بطارية تتكون من:

1- استبيان المعلومات العامة الشخصية (الخاصة بالإطارات)

لقد تم إعداد استبيان خاص لجمع معلومات عن العينة حددت في الوظيفة الحالية، الوظيفة السابقة، المديرية التي يعمل فيها، الأقدمية في منصب الإدارة العليا، الأقدمية المهنية، هذا بالإضافة إلى الجنس، السن، الحالة العائلية، مستوى التعليم، والتخصص العلمي.

حسب نتائج الاستبيان بلغ عدد المبحوثين 106 إطار، ينقسمون إلى خمسة (05) أصناف، أولاها الرئيس المدير العام للمجمع أو المؤسسة، مدراء الوحدات 6.6%، المديرين الوظيفيين الذين يشرفون على القطاعات الوظيفية في المؤسسة سواء كمدراء مركزيين في الإدارة العليا المركزية، أو في الإدارة العليا على مستوى الوحدات، وهؤلاء يشكلون أعلى نسبة وتقدر بـ 57.5% ، ونجد أيضا رؤساء دوائر أو المصالح ويتمركزون في الغالب على مستوى الوحدات الاستراتيجية، ويشكل هؤلاء ما نسبته 7.5% ، من حجم العينة، وهناك صنف آخر ويتمثل هؤلاء في المحاسبين، مسؤولي الدراسات، ومستشاري الإدارة العليا، ويمثلون 27.4%.

هذا ويتراوح عمر الإطارات بين ثلاثين (30) وثمانية وخمسين (58) عاما بمتوسط قدره 45.4 عاما، وبانحراف معياري يساوي 7.10، كما يوجد 88.7% من أفراد عينة البحث من الذكور، مقابل 11.3% من الإناث، رغم وجودهن بكثرة في المستويات الأدنى، وهي ميزة غالبة في القطاع الصناعي خلافا لقطاع الخدمات مثلا. من جهة أخرى فإن الغالبية القصوى من أفراد العينة متزوجين بنسبة 84% مقابل 16% عزاب، وهي نتيجة مهمة، حيث أن تحمل الإطار لمسؤولية اجتماعية تجعله أكثر إحساسا بالمسؤولية التنظيمية التي يتحملها، وأكثر تقديرا لمجال العلاقات الاجتماعية وحتى المهنية في المؤسسة.

ويلاحظ أن غالبية المبحوثين أو أكثر من 50% يحملون شهادة الليسانس أو دبلوم الدراسات المعمقة أو تقني سامي، ونسبة 23.6% يحملون شهادة مهندس دولة، كما نجد 9.4% يحملون شهادة ماجستير أو دكتوراه.

1- مقياس الاتجاهات النفسية

اعتمدنا لقياس الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي على بناء مقياس خاص بذلك وفق طريقة ليكرت Likert، ومن شأن هذا المقياس تجميع بيانات ذات صلة بإشكالية البحث، انطلاقا مما يقرّه المبحوثين لفظيا عند إجابتهم على الأسئلة، والتي تهدف أساسا إلى التعرف على طبيعة اتجاهاتهم، وشدّتها.

ولإثبات صدق محتوى المقياس تم الاعتماد على صدق المحكمين، من تخصصات مختلفة في علم النفس وعلوم التسيير، ومن مواقع مختلفة أيضا، أساتذة وإطارات في الميدان، وهذا بعد ترجمته إلى اللغة الفرنسية لأنها لغة العمل والتعامل في المؤسسات، والغرض منه اختبار مدى استطاعة أداة قياس الاتجاهات هذه، قياس ماهو مطلوب منها قياسه، ومدى تغطية العبارات لمحاور نموذج التسيير الاستراتيجي محل الدراسة، وكذلك مدى إمكانية تعميم نتائج البحث على المجتمع الأصلي، وكذلك لصعوبة تحديد صدق العبارات الخاصة بمقياس الاتجاهات للافتقار إلى المحكات الخارجية، وفي هذه الحالة ونظرا لصعوبة التعامل مع عناصر العينة لارتباطاتها وتنقلاتها، وبعد أخذ استشارة منهجية من أساتذة في قسم علم النفس تم الاكتفاء بتطبيق واحد، واعتماد المعالجة الإحصائية بإيجاد معامل التمييز لكل عبارة، وعلى أساسه يمكن قبول أو رفض أي منها.

يتكون المقياس من خمسة وأربعين (45) عبارة (أسئلة) من نوع الاختيار من متعدد، موزعة على سبعة محاور وهي نموذج التفكير الاستراتيجي، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة الاستراتيجية، المحيط الداخلي، المحيط الخارجي العام، المحيط الخارجي الخاص، وصياغة البدائل الاستراتيجية، حيث ترفق بكل عبارة خمسة اقتراحات (موافق تماما، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماما)، وعلى المبحوث أن يختار الاقتراح الذي يعبر عن مدى موافقته أو معارضته للفكرة التي تتضمنها العبارة.

ويتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات تبعا لدرجة ايجابية العبارة، ففي الفقرات الموجبة تعطى العبارات الدرجات (5–4–3–2–1) على الترتيب، والعكس في الفقرات السالبة، وطبقا لهذا النظام تكون أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث في المقياس (225) درجة، كما تكون أقل درجة (45)، وقد تم حساب معامل الثبات للمقياس، من مجموع (106) حالة و(45) عبارة، وبلغ 0.6681

2– مقياس الدافع للإنجاز

يتبنى البحث الذي نحن بصدده، الدافع للإنجاز كأحد أهم المتغيرات التي يحاول دراستها ضمن علاقتها بالاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد في قياسه على اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين الذي أعده هيرمانز **H. J. M. Hermans** تحت عنوان **A Questionnaire Measure of Achievement Motivation** لكن انطلاقا من نسخة الدكتور فاروق عبد الفتاح موسى1987، كلية التربية، جامعة الزقازيق، الذي قام باقتباس الاختبار وإعداده باللّغة العربية، وتكييفه مع البيئة المصرية (العربية)، ثم تطبيقه في بحوثه الميدانية في مجال التربية، ويعبر الاختبار على نوعين من التساؤلات، الأولى تجعل المبحوث يعبر عن اعتقاده ومدى تقبله لصفة ما، والثانية تجعل المبحوث يعبر عن تقديره لتلك الصفة أو البعد من الناحية الميدانية. (فاروق عبد الفتاح 1991)

وقد اضطررنا بالاعتماد أولا على الدراسات السابقة في العمل والتنظيم (مقدم 1997، تشوافت كريمة 2001، صحراوي وافية 2003)، وعلى صدق المحكمين من قسم علم النفس، وثانيا بطرح الاختبار للتطبيق الأوّلي في نسخته الفرنسية، إلى إجراء بعض التصويبات والتعديلات البسيطة عليه ليناسب ويتكيف أكثر مع مجال العمل

والتنظيم، ومع طبيعة وأهداف البحث الحالي، ومحاولة منا لامتصاص أثر حذف بعض العبارات، الشيء الذي قد يؤثر على صدق المقياس وثباته.

يتكون المقياس من سبعة عشر فقرة أو جملة ناقصة أمامها خمس أو أربع عبارات تكوّنُ الإجابات البديلة، وعلى المبحوث أن يختار العبارة التي يرى أنها تكمل الجملة، هذا حيث تعطى العبارات الدرجات (5–4–3–2–1) على الترتيب، والعكس في الفقرات السالبة، ونفس الشيء إذا كانت عدد العبارات أربعة، وطبقا لهذا النظام تكون أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث في الاختبار (79) درجة، كما تكون أقل درجة (17)، ويضم الاختبار أهم الصفات التي يتميز بها ذوي الدافع القوي للإنجاز وتتناسب ومجال العمل والتنظيم وهي الرغبة القوية في العمل، الشعور بالمسؤولية، التخطيط والتنظيم، الشعور بأهمية الوقت، المثابرة، مستوى الطموح المرتفع، الثقة بالنفس والتقدير الإيجابي للذات. وقد تم حساب معامل الثبات وكان يساوي من مجموع (106) حالة، و(17) فقرة، يساوي 0.7927

عرض وتحليل النتائج

1– لإثبات صحة الفرضية الأولى:

استعنا بمعامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية للاتجاهات والدرجات الكلية للدافع للإنجاز، وقد أسفرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (1): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين الدافع للإنجاز والاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
الدافع للإنجاز	106	64.83	6.37	0.3	0.01 دال
الاتجاهات	106	166.70	10.05		

أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة دون المتوسط تقدر بـ 0.3، بين الدافع للإنجاز واتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبهذه النتيجة يمكن تأكيد صحة الفرضية

2- لإثبات صحة الفرضية الثانية:

استعنا باختبار "ت" ستودنت T-test لقياس دلالة الفروق بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو نموذج التسيير الإستراتيجي

قبل ذلك نود أن نشير إلى أننا بعد تفحص استجابات الإطارات لأسئلة مقياس الدافع الإنجاز لاحظنا أن أفراد العينة كانت تمتلك وبشكل متفاوت بعض تلك السمات السبعة المشكلة للمقياس، وقد بلغ المتوسط الحسابي كمؤثر لدافع الإنجاز 3.81، وبانحراف معياري يساوي 0.50 ، هذه النتيجة قد لا تختلف كثيرا إذا ما قارنها مع النتيجة التي توصل إليها عبد الحفيظ مقدم 1993 في دراسة على 82 مديرا من القطاع العام، حيث تحصل على متوسط حسابي يساوي 3.38، فحسب الباحث فإن هذا الأخير لا يرقى إلى المستوى المفروض الذي يجب أن يبلغه، في الوقت الذي يفترض فيه أن يكون أعلى من هذا خاصة وأن مسير المؤسسة هو نموذج يقتدى به من قبل المرؤوسين (مقدم 1997، ص 174)، إن الإدارة التي تتمتع بدافع قوي للإنجاز يتوقع منها أن تعمل على تحفيز وتجنيد المستويات الأدنى منها لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أن المؤسسات العمومية تواجه تحديات وتغيرات جذرية تتعلق أساسا بإعادة تحديد هويتها ورسالتها في إطار التحول نحو اقتصاد السوق، أين الكلمة والعبرة تتجلى في مقدار المساهمة في الناتج الوطني الخام سنويا.

سنقوم فيما يلي بقسيم المبحوثين إلى مجموعتين وفق متغير الدافع للإنجاز لعرض استجابات المبحوثين الكلية حول محاور مقياس نموذج التسيير الاستراتيجي، مما يسمح لنا بالمقارنة والتحليل، كما هو واضح في الجدول التالي رقم (2):

الجدول رقم (2): يوضح اتجاه الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز وذوي الدافع الضعيف نحو نموذج التسيير الاستراتيجي

العبارات الخاصة بنموذج التسيير الاستراتيجي	ذوي الدافع القوي للإنجاز		ذوي الدافع الضعيف للإنجاز		مجموع التكرارات N	النسبة الكلية %	X	SD
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
الموافقة التامة	746	%32.5	595	% 24.1	1341	%28.1	3.70	0.76
الموافقة	806	%35.1	963	%38.9	1769	%37.1		
الحياد	363	%15.8	490	%19.8	853	%17.9		
المعارضة	240	%10.5	283	%11.4	523	%11		
المعارضة التامة	140	%6.1	143	%5.8	283	%5.9		
المجموع	2295	%100	2474	%100	4769	%100		

وحسب الجدول فإن نسب الموافقة بين ذوي الدافع القوي للإنجاز وذوي الدافع الضعيف تبقى السمة الغالبة على الإجابات بنسبة 37.1%، ثم الموافقة التامة بأزيد من 28%، من جهة أخرى فإن وجود اتجاهات ايجابية (موافقة) يعكسها المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين الكلية على الدرجات الخمسة والمقدر بـ 3.70، بانحراف معياري يساوي 0.76.

الآن لإثبات صحة الفرضية الثانية نستعين باختبار "ت" ستودنت T-test لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (3): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو نموذج التسيير الإستراتيجي

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	د ح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	51	169.86	10.25	3.261	104	6.10	0.002	0.01
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	55	163.76	9.00					

يظهر الجدول بوضوح وجود فروق بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف في مستوى اتجاهاتهم، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 3.261، ووصل متوسط الفرق إلى 6.10، وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الإطارات ذوي الدافع القوي لإنجاز لديها اتجاهات قوية بالمقارنة مع الإطارات ذوي الدافع الضعيف، وأن الفروق لا تعود إلى عامل الصدفة وإنما إلى الفرق الموجود في الاتجاهات نحو نموذج التسيير الإستراتيجي، وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية الثانية صحيحة.

3– لإثبات صحة الفرضية الثالثة:

قمنا بصياغتها في خمسة فرضيات جزئية حسب محاور مقياس الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، بعد ذلك استعنا باختبار "ت" ستودنت T-test لقياس دلالة الفروق بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط

اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو نموذج التفكير الاستراتيجي، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة الاستراتيجية، تحليل المحيط، وصياغة البدائل الاستراتيجية. ولإعطاء فكرة أحسن عن النتائج الخاصة بكل محور نعرضها في جداول منفصلة مرفقة بتعاريف مبسطة كما يلي:

1– نموذج التفكير الاستراتيجي

التفكير استراتيجي هو طريقة للتفكير أكثر إبداعا وثراء في التعامل مع جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقضايا المستقبل التي تواجه المؤسسة، فهو بذلك الأسلوب الذي تتمكن عن طريقه الإدارة العليا، من توجيه المؤسسة من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات، إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغيير في المحيط، تسمح بتحويلها في النهاية إلى ميزة تنافسية، في شيء من التناغم بين الأجل الطويل والقصير في نفس الوقت.

الجدول رقم (4): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو نموذج التفكير الاستراتيجي

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	د ح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	51	22.39	2.81	1.204	104	0.66	0.231	غير دال
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	55	21.73	2.86					

إن متوسط الفرق المسجل بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز في مستوى اتجاهاتهم نحو نموذج التفكير الاستراتيجي، والذي بلغ 0.66 غير دال إحصائيا، وهو ما يعني أن الفرق يعود إلى عامل الصدفة، حيث لا يوجد اختلاف بين الإطارات في نظرتهم للتفكير الاستراتيجي وربما كونه حسب النتائج الجزئية لهؤلاء يتطلب وقتا كبيرا والذي لا يتوفر دائما، كما أنه مكلف جدا للإدارة العليا وللمؤسسة كون هذه الأخيرة تواجه منافسة ضعيفة وأنها قديمة في الميدان.

2- رسالة المؤسسة:

تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، فهي بذلك تحدد سبب وجود المؤسسة أغراضها، رغباتها، وظائفها، ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم، كما تحدد مجالات الأعمال الخاصة بها، وكيفية تخصيص الموارد المتاحة والمستقبلية، وتوضح أيضا اتجاهات المؤسسة ومسؤولياتها الخاصة بالعاملين، العملاء، المجتمع، والمحيط الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (5): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو رسالة المؤسسة

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	د ح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	51	20.27	2.01	2.765	104	1.04	0.007	0.01
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	55	19.24	1.86					

سجل الجدول أعلاه وجود فروق بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز في مستوى اتجاهاتهم نحو مفهوم رسالة المؤسسة، حيث وصل الفرق إلى 1.04، وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فإن الفروق لا تعود إلى عامل الصدفة وإنما تعني أن الإطارات ذوي الدافع القوي لإنجاز لديها اتجاهات ايجابية قوية بالمقارنة مع الإطارات ذوي الدافع الضعيف نحو أهمية الرسالة كبعد محوري في تسيير المؤسسة، وأن حاجة هذه الأخيرة إلى رسالة واضحة تحدد معالم تحركاتها في المستقبل أكثر من ضرورة.

3- الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف الاستراتيجية هي ما يسعى إليه نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويتم تحديدها على أساس البيانات والمعلومات الناتجة عن التحليل الدقيق لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، وما تصبوا المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الرسالة.

الجدول رقم (6): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو أهداف المؤسسة الاستراتيجية

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	د ح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	**51**	**22.14**	**2.02**	**1.533**	**104**	**0.57**	**0.128**	غير دال
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	**55**	**21.56**	**1.83**					

إن متوسط الفرق المسجل بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز في مستوى اتجاهاتهم نحو أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والذي بلغ 0.57 غير دال إحصائيا، وهو ما يعني أن الفرق يعود إلى عامل الصدفة، حيث لا يوجد اختلاف بين الإطارات في أهمية تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتبقى الأهداف تعبر عن طموحات ورغبات وإمكانيات الأفراد، وليست ترجمة لطاقات إنتاجية وتسويقية فقط ، وتمثل معايير للتفوق والامتياز تثير دوافع المسيرين وطموحاتهم.

4- محيط المؤسسة:

يعتبر المحيط المجال الحيوي التي تعيش المؤسسة ضمن حدوده، والذي من المفروض أن تسعى إلى تلبية حاجياته، حيث منه تستمد مدخلاتها، وفي نفس الوقت تطرح فيه مخرجتها كسلع وخدمات وحتى كنفايات، ويمكن تقسيم محيط المؤسسة إلى ثلاثة عناصر:

1- المحيط الخارجي العام للمؤسسة: يتمثل المحيط الخارجي العام (البعيد) للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، وتساهم حتما في تغيير مسارها، ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها إلا في حالات نادرة، كتغير القوانين.

2- المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة: يتمثل المحيط الخارجي الخاص (القريب) للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر في مسار المؤسسة، وأيضا على عملياتها الداخلية، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها كالمواد الأوّلية

وتشكل هذه الأخيرة مع متغيرات المحيط الخارجي العام الفرص والتهديدات.

3- المحيط الداخلي للمؤسسة: يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير داخل المؤسسة، وتعود إلى تفاعل عناصر الإنتاج ووظائف المؤسسة، وتشكل في مجملها نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

الجدول رقم (7): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو تحليل المحيط (الداخلي والخارجي)

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ت	دح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	**51**	**81.08**	**4.66**	**2.862**	**104**	**2.77**	**0.005**	**0.01**
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	**55**	**78.31**	**5.26**					

يسجل الجدول أعلاه وجود فروق بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز في مستوى اتجاهاتهم نحو تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث وصل الفرق إلى 2.77 وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، والفروق لا تعود إلى عامل الصدفة وإنما تعني أن الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز لديها اتجاهات قوية بالمقارنة مع الإطارات ذوي الدافع الضعيف في أهمية التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة ببعديه الخارجي والداخلي، ويعتبر تحليل المحيط البعد المحوري في نموذج التسيير الإستراتيجي حيث من منطلق المعلومات والمعطيات التي تتمخض عنه، يستطيع فريق الإدارة العليا بناء أو إعادة صياغة الرسالة والأهداف والبديل الإستراتيجي الواجب إتباعه، ويبقى تحليل الاستراتيجي للمحيط يتطلب دافع قوي للإنجاز وروح معنوية عالية وقوية لمواجهة التهديدات ونقاط الضعف، واقتناص الفرص واستغلال نقاط القوة.

5- صياغة البدائل الاستراتيجية:

تعني الاستراتيجية أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص المحيط الخارجي، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، فهي إذن مسار أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوفرة لديها، في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر في مصالحهم، للوصول إلى ما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

الجدول رقم (8): يلخص نتائج الفرق بين متوسط اتجاهات ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط اتجاهات ذوي الدافع الضعيف نحو صياغة البدائل الاستراتيجية

أفراد العينة (الإطارات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	دح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذوي الدافع القوي للإنجاز	51	23.98	2.96	2.108	104	1.05	0.037	0.05
ذوي الدافع الضعيف للإنجاز	55	22.93	2.14					

يسجل الجدول أعلاه وجود فروق بين الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز والإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز في مستوى اتجاهاتهم نحو صياغة البدائل الاستراتيجية، حيث وصل الفرق إلى 1.05 وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، والفروق لا تعود إلى عامل الصدفة وإنما تعني أن الإطارات ذوي الدافع القوي لإنجاز لديها اتجاهات قوية بالمقارنة مع الإطارات ذوي الدافع الضعيف في أهمية صياغة

البدائل الإستراتيجية، وتتجلى أهمية هذه الأخيرة في كونها تمثل مجموع بدائل الاستجابات التي توصلت إليها الإدارة العليا بعد الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وكذلك كون مصير المؤسسة، نجاح أو فشل، يتوقف كليا على البديل الإستراتيجي الذي سوف يقع عليه الاختيار، حيث أن عدم الاختيار هو نفسه اختيار، وأي اختيار.

4– لإثبات صحة الفرضية الرابعة:

المتعلقة بأثر متغير الخبرة المهنية في دلالة الفروق بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، استعنا بتحليل التباين الأحادي ANOVA، والجدول التالي يلخص النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9): يلخص نتائج تحليل التباين بين اتجاهات الإطارات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	431.232	5	86.246	0.847	0.519	غير دال
خارج المجموعات	10179.108	100	101.791			
المجموع	10610.340	105				

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفرق بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة المهنية غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أن اختلاف طول سنوات الخبرة المهنية والتسييرية، لم تكن كافية لإحداث اختلاف معتبر وذو دلالة في مستوى قوة اتجاهات الإطارات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، وأن الفروق تعود إلى عامل الصدفة، وبهذا ترفض الفرضية الرابعة.

5– لإثبات صحة الفرضية الخامسة:

المتعلقة بأثر متغير المستوى التعليمي في دلالة الفروق بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، استعنا بتحليل التباين الأحادي ANOVA، والجدول التالي يلخص النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): يلخص نتائج تحليل التباين بين اتجاهات الإطارات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	155.096	6	25.849	0.245	0.960	غير دال
خارج المجموعات	10455.243	99	105.609			
المجموع	10610.340	105				

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفروق بين اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن قوة الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي لم تتأثر بتغير المستوى التعليمي، بمعنى أن ارتفاع المستوى التعليمي الأكاديمي لدى الإطارات لم يكن كافيا لإيجاد فروق جوهرية في اتجاهات الإطارات، وأن هذه الأخيرة تعود إلى عامل الصدفة، وبهذا يمكننا رفض الفرضية الخامسة.

مناقشة النتائج

لقد تبين من خلال تحليل النتائج النهائية لاستجابات إطارات الإدارة العليا أن هناك علاقة موجبة، كما يدل على ذلك معامل الارتباط بيرسون (0.3)، ذات دلالة إحصائية بين الدافع للإنجاز واتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي.

على ضوء النتيجة السابقة، ونقص الدراسات التي تناولت علاقة الدافع للإنجاز

بالاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي بشكل مباشر، يمكن أن نشير إلى نتيجة دراسة ميلر وتولوز Miller et Touleuse 1986 حول "علاقة شخصية المسيرين العامين باستراتيجية وهيكلة المؤسسة". لقد توصل الباحثان إلى أن الحاجة إلى التحصيل التي يتميز بها أولئك الذين يضعون لأنفسهم تحديات تتطلب منهم بذل مجهود كبير، ترتبط ارتباط معنويا مع الاستراتيجية المتبعة، والهيكل ونمط اتخاذ القرارات. (مقدم عبد الحفيظ 1992، ص 94)

أما ماكليلاند1961 فقد توصل إلى أن ذوي الدافع للإنجاز يحبون العمل ويتميزون بالمثابرة والانضباط، وحب المسؤولية، لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، ويميلون إلى تحديد أهداف واقعية، وهم عادة ناجحون في أعمالهم، وفي سبيل ذلك حسب مقدم 1989 يسعون إلى تحقيق الحاجات العليا كتقدير الذات والإنجاز. وعامل تحقيق الذات يعد من العناصر الهامة باعتباره يضمن الاستمرارية في العمل ومتابعة تحقيق الأهداف، ومنها بقاء وتطور المؤسسة، وهذا ما يعطي آفاق جديدة للإبداع والابتكار. (مقدم 1992، ص 96)

وإذا كانت مهمة التسيير الاستراتيجي، وضع الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، وصياغة البدائل الاستراتيجية، من مهام الإدارة العليا الأولى في المؤسسة الاقتصادية، ومهامها وحدها فقط، فقد توصل دراكر 1985 من خلال دراساته على الإدارة والمديرين، أن مهام الإدارة العليا، تتطلب قدرات وطبائع متعددة، تتطلب قدرة على التحليل، التفكير، تقييم البدائل، وتنسيق اختلاف الآراء. كما تتطلب أيضا القدرة على التحرك السريع الحاسم، والجرأة والشجاعة الفطرية، بالإضافة إلى كونها مهام تتطلب الاعتياد على الأفكار، المفاهيم، الحسابات والأرقام الاعتبارية النظرية، وتتطلب تفهما ووعيا إنسانيا وتعاطفا واهتماما شديدا بالناس واحترامهم. ليؤكد في الأخير أن عدم تفهم هذه المميزات هو السبب الرئيسي في ضعف تنفيذ مهام الإدارة العليا، أو عدم تنفيذها على الإطلاق. (دراكر 1985، ج$_3$، ص 22).

في سياق ذات صلة قام عدّة باحثين بإجراء دراسات على السمات التي يتمتع بها القادة الناجحين على أمل تحديد المعايير لمدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها، وقد توصلت هذه الدراسات مثل دراسة شيستر بارنارد Barnard 1946، كونتز و أدونيل Koontz et O'donnelle 1959، براون Brown 1950، أرنست ديل Dale 1965، ووليام كورنيل Cornell 1963 إلى وضع قوائم لمجموعات مختلفة من السمات الشخصية

للقائد، وأكدوا أن توفرها في المسير قد تجعل منه قائد كفئ وفعال. وكان من أهم السمات المشتركة في أغلب تلك الدراسات هي: مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، القدرة على تفهم الموقف. (سيد الهواري ط4، 1998، ص 13– 18) (نواف كنعان 1995، ص 311– 318) وفي نفس السياق نجد دراسة (مقدم 1997).

وقد عرف كونتز وأدونيل Koontz et O'donnelle 1959 القيادة بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المسير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، أما ففنر وبرسثون Fiffner et Presthus 1967 فعرفها بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المسير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " (نواف كنعان 1995، ص 97– 98)

يتضح من ملاحظتنا لعنصر التداخل بين سمات ذوي الدافع القوي للإنجاز، وسمات النجاح في القيادة، ومتطلبات مهام الإدارة العليا كما ذكرها دراكر، كيف أن المسيرين ذوو الدافع القوي للإنجاز سيكونون في موقف جيد للتفاعل بايجابية مع العناصر والمتطلبات الحديثة للتسيير، ونموذج التسيير الاستراتيجي خاصة، وهو الذي يؤكد على أهمية تحليل المحيط الذي تنشط ضمنه المؤسسة باعتباره يولد المواقف التي على المسير الاستراتيجي معالجتها في إطارها المستقبلي، ضمن أبعاد رسالة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية. وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب إليه الباحثون كماكليلاند 1961 بأن ذوي الدافع القوي للإنجاز يفضلون المواقف التي تتضمن مخاطر معتدلة، وذلك عندما يكونون قادرين على التحكم والتأثير في النتائج النهائية بمهاراتهم وقدراتهم. (Mc Clelland 1961، محمد سعيد فرج 1975، ص 133–138)

ويستطيع نموذج التسيير الاستراتيجي الذي يعتبر نظام شامل لكل أجزاء وأبعاد المؤسسة الاقتصادية ككتلة واحدة، ووفق منهجية موضوعية، يستطيع وضع المؤسسة ضمن إطارها المكاني والزماني، بل أكثر من ذلك يضع أمامها وبكل وضوح وثقة البدائل المتعددة لتوقعات المستقبل، أي ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، فهو نظام يحسم المخاطر باتخاذ قرارات مهمة في الحاضر من أجل المستقبل (دراكر، ج3، 1985)، وهذا ما يساعد أكثر ذوي الدافع القوي للإنجاز حسب أتكنسون 1976 الذي اشترط لإثارة الدافعية للإنجاز، التي تعتبر من خصائص الدور التنظيمي، بالإضافة إلى الرغبة

في العمل، توقع أثر السلوكات الحالية على النتائج، ووجود محفزات في المحيط، وهي بدون شك تحقيق الاستراتيجية نفسها. ويعد تحليل المحيط البعد المحوري لبناء أي استراتيجية للمؤسسة. (قشار محمد 2005، ص 234) إن الدافع للإنجاز، وكذلك التسيير الاستراتيجي، تتركز على الإنجازات المستقبلية، والنجاح في المستقبل.

وتتفق هذه التفسيرات مع نتيجة الفرضية الثانية حيث تم تصنيف الإطارات إلى مجموعتين حسب متغير الدافع للإنجاز. وباستخدام اختبار "ت" ستودانت لدراسة الفروق بين المتوسطات، كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع القوي للإنجاز، ومتوسط اتجاهات الإطارات ذوي الدافع الضعيف للإنجاز، نحو نموذج التسيير الإستراتيجي.

إن الإنسان بطبيعته يتصرف طبقا لما يعتقد أنه الحقيقة، من واقع منظوره الشخصي لهذه الحقيقة، وليس من واقع مدى سلامتها أو صحتها، وهنا تكمن المشكلة الكبيرة التي تقف في طريق انطلاق تفكيرنا الاستراتيجي، لأن نظرة الإنسان للأمور تحدها الاتجاهات والمعتقدات النابعة من هذه الحقيقة. والتفكير الاستراتيجي يعتبر بالفعل تحديا كبيرا لو تناولناه من هذا المنظور، لأننا إذا أردنا تحقيق الفعالية لهذا الأخير علينا تحريك دوافع داخلية، إعادة النظر في أفكارنا الحالية وردود أفعالنا التي تبني معتقداتنا، ومستوى التقدير الذاتي، والتقييم الذاتي، وأسلوب المحاسبة الذاتية لتصرفاتنا، بما يتوافق والمستقبل الذي ننشده، وبالتالي تغيير أنماط ترسخت عبر مدد طويلة من الزمن داخل المؤسسة وداخل الإدارة العليا نفسها (الثقافة التنظيمية). (جارات بوب 1998، ص 137– 140)

للوقوف أكثر على العوامل المؤثرة في طبيعة الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، قمنا وباستخدام اختبار "ت" بدراسة الفروق بين متوسط ذوي الدافع القوي للإنجاز ومتوسط ذوي الدافع الضعيف نحو محاور أو أبعاد نموذج التسيير الاستراتيجي كما وردت في الإشكالية، والتي تعتبر من المهام ذات الأولوية للإدارة العليا، فكانت النتائج مؤكدة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص كل من بُعد رسالة المؤسسة، تحليل المحيط، وصياغة الاستراتيجية، في حين لم تكن الفروق

رغم وجودها، كذلك بالنسبة لكل من بعدي نموذج التفكير الاستراتيجي، والأهداف

الاستراتيجية.

إن أولى مسؤوليات الإدارة العليا هي تحديد هوية المؤسسة بالإجابة على السؤال، ماهي طبيعة مؤسستنا الاقتصادية؟ وماذا تريد (رسالتها) ؟ وتقرير طبيعة المؤسسة الاقتصادية وماذا تريد، إنما هو قرار أساسي ومحوري لتجنب اختلاف التوجهات المستقبلية وتضييع الموارد وطاقات المؤسسة، وبالتالي يجب أن يكون مبنيا منذ البداية على اختلاف الآراء ووجهات النظر المتعارضة، وعلى وعي كبير بالبدائل، وليس على الكبت والخضوع، لكي يكون القرار سليما وفعالا يقوم على حقيقة المؤسسة، ومحيطها العام والخاص. (دراكر، ج1، 1995، ص 109)، كما يجب أن يعكس طموحات وأهداف كل أصحاب المخاطرة والمصلحة، لكي يتمكن المسيرين أو المسؤولين في المؤسسة وعلى جميع المستويات، من اتخاذ القرارات، والتصرف على أسس متوافقة ومعايير سليمة.(Marcel et Colla 1995, P 37- 38)

من رسالة المؤسسة، ومن نتائج تحليل محيطها الاستراتيجي، يجب أن تنبع أهدافها الاستراتيجية، فالأهداف ليست قدرا أو أشياء مجردة بل توجه، وليست أوامر بل التزامات خاصة بالعمل والأداء، وهي لا تحدد المستقبل وإنما هي وسائل لتعبئة الموارد والطاقات الخاصة بالمؤسسة من أجل صنع المستقبل، ويجب أن تتحول الأهداف إلى ممارسات تكون لها نتائج واضحة تماما، ويمكن قياسها. (دراكر ج1، 1995، ص 140) ورسم الأهداف كذلك، تعبير عن طموحات ورغبات وإمكانيات الأفراد، وليست ترجمة لطاقات إنتاجية وتسويقية للمؤسسة فقط. أهداف واضحة للجميع تدعمها الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المؤسسة، وبقدر ما تكون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفئة وفعالة، ويصف أنسوف 1965 المؤسسة في هذه الحالة، بأنها تملك ميزة استراتيجية. (Daniel, Dominique 1992, P 337)

وأكبر ميزة للأهداف الاستراتيجية أنها تمكن من قياس الأداء والرقابة على المسيرين ومدى مساهمتهم في تحقيق النتائج النهائية، فهي إذن معايير للتفوق والامتياز تثير دوافع المسيرين وطموحهم، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، كما تعزز مبدأ المبادرة والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل لديهم.

ويرتبط بإعداد رسالة وأهداف المؤسسة التحليل الاستراتيجي لمحيطها، وهو عبارة

عن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات SWOT [1] بصورة أكثر عمقا وأكثر قوة، ويمكّنُ التحليل الاستراتيجي للمحيط وشكله في المستقبل، كأداة تحليلية فكرية رئيسية، الإدارة العليا من توفير الأفكار والسيناريوهات عن مستقبل المؤسسة والمخاطر المحتملة، بشكل يحقق النمو والتقدم لهذه الأخيرة بصورة أفضل وأنجح، ولا يمكن إطلاقا جعل المستقبل خاليا من المخاطر، ولكن من الممكن الإقبال على القيام بمخاطر بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم، وبطرق تتسم بالإبداع والابتكار. (جارات بوب 1998، ص26– 29) وطبعا دون إهمال المشاكل، التي يبقى الاهتمام بها يجعل المؤسسة في موقع دفاع ومسايرة للواقع لا صانعة له (دراكر، ج$_2$، 1995، ص 103)

وتبقى الموارد البشرية نقطة محورية في تحليل المحيط، باعتبارهم هم الذين سيتولون مهمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن ثم تصبح عملية تزويد المؤسسة بالطاقات الفعالة وصيانتها، وغرس عادات الإنجاز والتفوق في الأداء في نفوسهم، من أكبر الأهداف الاستراتيجية أولوية، والروح المعنوية في المؤسسة ترتكز على قوة الرجل وما يمكنه القيام به، وتعني أو تسعى لأن تكون طاقتها الكلية أكبر من مجوع طاقات أفردها متفرقين. (قشار محمد، 2005، ص 222)

إن المؤسسة التي تسعى إلى زيادة فرص بقائها، يجب أن تعمل على تنويع الاستراتيجيات ومجالاتها، بما يمّكنها من مواجهة تنوع عناصر المحيط الطارئة غير المتوقعة، وبما يعكس رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، لذلك فإن النجاح في هذا المضمار يتطلب من مسيري الإدارة العليا إظهار تفهم أكبر لمسألة اختلاف الآراء ووجهات النظر المتعارضة، بثقة أكبر في النفس، وصراحة تامة في الطرح، ووعي كبير بأهمية البدائل الاستراتيجية، بشكل يفوق ما أنجزوه حتى الآن في هذا الشأن، وهذا ما يوفّق الإدارة العليا إلى إدماج طموحات وأهداف كل أصحاب المخاطرة والمصلحة، ويجعلها قادرة على العمل المنجز، وبفعالية تامة. ضف إلى ذلك تفهم استراتيجيات كل من المنافسين والحلفاء الحاليين، والمحتملين، والمدخل الاستراتيجي في هذا الصدد لا يكتفي بمعرفة توجههم الاستراتيجي الحالي، ولكن نقاط القوة والضعف الاستراتيجية لديهم، لأنه بدون ذلك من المستحيل التنبؤ بالبديل الاستراتيجي المتاح لدينا، الذي يمكنه إحداث رد الفعل الأكثر تأثيرا لدى المنافسين، علاوة على ذلك فإن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى مدخل واضح إزاء استكشاف الحاجات الآخذة في الظهور لدى العملاء الحاليين والمحتملين،

بما قد يعني أيضا أخذ أوضاعهم الاستراتيجية في الاعتبار. (جارات بوب 1998، ص 58)

كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة، فإن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الدافع القوي للإنجاز في الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، رسالة المؤسسة، تحليل المحيط، صياغة الاستراتيجية، وعدم تسجيل فروق جوهرية في الاتجاهات نحو نموذج التفكير الاستراتيجي، والأهداف الاستراتيجية، تظهر بوضوح جوهر الإشكالية المطروحة في البحث الحالي، حيث تعتبر هذه الأبعاد من الأمور التي لا تكفي النوايا الطيبة، أو مجرد التعرف عليها كي يستطيع الإطار تبنيها، قبل محاولة تطبيقها ميدانيا، أو حتى أخذها مأخذ الجد، إذا كان لا يملك مؤهلات وخصائص في شخصيته تدفعه بقوة وإلحاح نحوها، أو على الأقل تساعده على الاحتفاظ بمستوى عالي من النشاط المتواصل والمستمر، وربما المرهق في بعض الأحيان، لكي يجاري المحيط بكل حيثياته، ومصير المؤسسة بَادٍ بين عينيه.

من جهة أخرى وقصد تدعيم نتائج البحث التي توصلنا إليها حتى الآن، ارتأينا أن ندعم عملية التحليل بدراسة الفروق في اتجاهات إطارات الإدارة العليا نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، تبعا لمتغيري الخبرة المهنية، ومتغير المستوى التعليمي، وقد استخدمنا لهذا الغرض تحليل التباين الأحادي ANOVA، إلا أنه لم نتمكن من إثبات دلالة الفروق، ويمكن القول بأن الفروق المسجلة تعود إلى عامل الصدفة، بمعنى لا عدد سنوات الخبرة الطويلة، ولا المستوى التعليمي الأكاديمي لدى الإطارات كان كافيا لإيجاد فروق جوهرية في اتجاهات الإطارات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الرابعة والخامسة.

ويعد توفر الخبرات (التسييرية) والمهنية من نقاط القوة الأساسية التي تزود سلوكات المؤسسة الاقتصادية، وقراراتها التنظيمية بعنصر الرشد والنضج، إلا أن عدد سنوات الخبرة الحقيقية للمسير لا تضمن حتما نجاح المؤسسة، لأن بعض الخبرات المترسخة قد تحول دون رؤية الإدارة العليا لعدد من البدائل التي قد تكون جيدة، وبالمقابل لا يعني وجود إدارة قليلة الخبرة، أن تصرفاتها دائما تكون غير ملائمة (إسماعيل محمد السيد 1990، ص 176–177)، وبتحليل خصائص العينة نجد أن خبرة ما يفوق 31% من الإطارات تتراوح بين 26 و35 سنة، وهي فئة مهمة كونهم قد عايشوا جميع أو أهم مراحل التغير التنظيمي الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية العمومية، الأمر قد يؤثر في تصرفاتهم ويصعب عملية

التغير واكتساب خبرات تنظيمية جديدة.

كما أن علوم التسيير والمناجمنت ما هي إلا خبرات وافتراضات أثبتت التجربة الميدانية صحتها وأكدتها النظريات العلمية، فهي إذن ليست حتى وإن استعانت بها، أساليب حسابية أو إحصائية أو وصفات معدة مسبقا، ولكنها أدوات تحليلية تساعد المسير على التفكير والتحليل استراتيجيا، لإيجاد بدائل حلول متعددة لوضعيات معقدة ومتجددة. (قشار محمد **2005**، ص **231**)

ومن الصعب إن لم نقل من المستحيل، أن يبرع أي مسير في كل المهارات التي تتطلبها مهام الإدارة العليا، إلا أنه يجب على كل مسير أن يفهم ماهية هذه المهارات الإدارية الضرورية، وفيما يمكنها أن تفيده، وما تتطلب هذه المهارات منه. (دراكر **1985**، ص **109**).

وبالعودة إلى خصائص عينة البحث نجد أن 14.2% فقط من حجم العينة متخصصون في علوم التسيير والمناجمنت، مع تسجيل نسبة 26.4% في العلوم التقنية والباقي موزعين على بعض العلوم الاقتصادية والإنسانية، أو من ذوي المستوى التعليمي المنخفض، وهي معطيات قد تعقد عملية التحول نحو التسيير الاستراتيجي، واقتصاد السوق الحر.

خاتمة:

إن الأفراد جميعهم يتصرفون وفقا لما يعتبرون أنه الحقيقة، وبالتالي فإن نظرتهم للأمور تحدها المعتقدات والاتجاهات النابعة من هذه الحقيقة، حيث ينجذب الفرد نحو الصور المسيطرة والمرسومة داخل ذهنه. لذلك فإن جعل الإطارات تتبنى اتجاهات إيجابية نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، يعتبر بالفعل تحديا كبيرا لو تناولناه من هذا المنظور، لأننا إذا أردنا تحقيق الفعالية للتفكير الاستراتيجي يتعين علينا تنبيه وتحريك دوافع داخلية مازالت خاملة، وهذا طبعا يقتضي اللجوء إلى الأسلوب الكفيل بتحقيق ذلك.

وانطلاقا من هذا الطرح المبسط تم اعتماد الإشكالية البحث، وإعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تمت الإجابة على التساؤلات التي طرحها البحث، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- هناك فروق في الاتجاهات بين إطارات الإدارة العليا ذوي الدافع القوي للإنجاز

والإطارات ذوي الدافع الضعيف نحو أبعاد نموذج التسيير الاستراتيجي، كما تبدوا من خلال مقياس الاتجاهات.

2- هناك فروق في مستوى الدافع للإنجاز لدى نفس عينة الإطارات، اعتمادا على مقياس الدافع للإنجاز.

3- لم تظهر الدراسة الحالية أي تأثير للخبرة المهنية، ولمستوى التعليم في الاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي.

وعليه يمكن القول كآفاق لهذا البحث، أن لدراسة الفروق الفردية في الاتجاهات وفي الدافع للإنجاز، الدور المحوري في تصميم برامج التنمية الإدارية والتسييرية المؤهلة لتبني نموذج التسيير الاستراتيجي، الذي يستطيع حل مشكلات الهويّة في المؤسسة الاقتصادية العمومية، ويبقى على المؤسسة الاهتمام بتنمية تلك المهارات والقدرات المؤهلة لتطبيقه، مع ضمان دعم ومساندة ثقافة المؤسسة، وهذا ضروري لفعاليتها.

الهوامش:

(1)- SWOT : Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats القوة، الضعف، الفرص، التهديدات

المراجع:

1. إبراهيم قشقوش، منصور طلعت: الدافعية للإنجاز وقياسها، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة 1979.
2. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر 1999.
3. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1990.
4. بيتر دراكر: الإدارة، المهام المسؤوليات التطبيقات 1985، ج$_1$، ج$_2$، ج$_3$، تر: م عبد الكريم، الدار الدولية، القاهرة1995

5. **جارات بوب وآخرون: كيف تفكر استراتيجيا، تر: توفيق عبد الرحمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 1998.**
6. **حامد أحمد رمضان بدر: الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة 1993–1994.**
7. **دافيد ماكليلاند: مجتمع الإنجاز 1961، تر: محمد سعيد فرج، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة 1975.**
8. **سيد الهواري: المدير الفعال للقرن الـ 21 التوجهات الفكرية والأساليب العملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1998**
9. **عايدة سيد الخطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر 1985.**
10. **عبد الحفيظ مقدم: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير، مجلة بحوث، العدد1، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 1992– 1993.**
11. **عبد الحفيظ مقدم: المديرون– دراسات نفسية–اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، مصلحة النشر بمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، الجزائر 1997.**
12. **عبد الرحمان عيسوي: علم النفس بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت 1984.**
13. **عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، 2000.**
14. **غالب ياسين سعد: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان 1998.**
15. **فاروق عبد الفتاح موسى: كراسة تعليمات اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين، مكتبة النهضة، القاهرة 1991.**
16. **قشار محمد: الدافع للإنجاز والاتجاهات نحو نموذج التسيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2004– 2005**
17. **كريمة تشوافت: الدافعية للإنجاز بين التحكم الداخلي والخارجي، دراسة ميدانية في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2000– 2001.**

18. مباركة سواكري: وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية– حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 1995– 1996.
19. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي– دراسات عربية وعالمية، ج1، ط4، دار النهضة العربية بيروت 1985.
20. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي– التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
21. نسيمة حداد: علاقة الدافع إلى الإنجاز والقلق بالنجاح في امتحان البكالوريا، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2000– 2001.
22. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط5، مكتبة دار المعرفة، عمان، الأردن 1995.
23. وافية صحراوي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2003

24. **Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique, Ed Chihab, Algérie 1997.**
25. **Daniel Soulié, Dominique Roux: Gestion, Puf, Paris 1992.**
26. **Herzberg F: Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'édition, France 1978.**
27. **Marcel côté, et collaborateurs: La gestion stratégique d'entreprise– Aspects théoriques, 2°Ed, Gaetan morin éditeur, Montréal 1995.**
28. **Mc Clelland: The achieving society, Princeton, New Jersey, 1961.**
29. **Richard G. Hamermesh: MBA– synthèse des meilleurs cours des grandes business schools américaines, Maxima 1993.**